

Linee di indirizzo sulla Cooperazione Internazionale del Comune di Milano

2013-2016

A cura di CeSPI e del Comune di Milano, Settore Relazioni Internazionali

La città, in senso amministrativo e in senso più ampio di agglomerato socio-economico è un luogo in cui si riscontrano, si incontrano e si confrontano sia potenzialità che sfide. Le città sono luoghi ad alta concentrazione di problemi, che possono dischiudere anche grandi opportunità: se è nel tessuto urbano che il degrado e l'emarginazione, se non contrastati, possono trovare terreno fertile, è sempre qui che si incontrano persone, organizzazioni e istituzioni, conoscenze e risorse. Oggi le città devono aspirare a diventare piattaforme di democrazia, dialogo culturale e incontro di diversità, luoghi di rigenerazione ambientale, economica e sociale, in una parola spazi vivibili e sostenibili. Sulle sfide - le diversità culturali, le popolazioni che invecchiano e l'insicurezza cittadina - è possibile innovare con l'obiettivo di trasformare le città in spazi attraenti, in cui costruire coesione e progresso sociale.

Non esiste una visione unica per la città di domani, essa si costruisce sulla capacità di rigenerare patrimoni e memorie, sulla conoscenza dell'oggi per generare rinnovamento domani, e sulla partecipazione di tutti i cittadini e attori sociali, culturali ed economici. Ogni città deve diventare terreno fertile per valorizzare il proprio territorio e connetterlo con altri. Le città non sono enclavi, ma organismi sociali che scambiano ed interagiscono continuamente con altre città e altri attori a livello internazionale. Il processo di globalizzazione ha reso sempre più denso questo scambio. Paesi e città, geograficamente lontani sono oggi prossimi. Il concetto di prossimità si è relativizzato e le città si compenetrano sempre di più tra di loro, attraverso flussi di persone, idee, immagini, merci e capitali. Il globale e il locale si fondono nel *glocale*. Ciò che è fuori e ciò che è dentro un territorio, una città, si distingue sempre meno. Potenzialità e problemi sono interdipendenti tra spazi interconnessi.

A livello locale, è l'amministrazione comunale che ha il compito di creare un contesto favorevole affinché le eccellenze, ma in generale anche tutti i diversi attori del proprio territorio, acquisiscano consapevolezza e capacità per lavorare proficuamente verso obiettivi comuni e, soprattutto, condivisi, in sempre più stretta relazione con altre città e territori. Perché quelle eccellenze e la crescita di nuove competenze e opportunità non dipendono solo da fattori "interni" al territorio, ma sempre di più dalla interrelazione con fattori "esterni". Del resto lo scambio con l'estero è sempre stato anche nella storia un elemento di vitalità fondamentale per le città, altrimenti destinate al declino.

1. La cooperazione territoriale di Milano. La proiezione internazionale di una città intelligente, sostenibile e inclusiva

La Milano di oggi si proietta internazionalmente con una scadenza fondamentale: Expo 2015. Milano si propone come una città sostenibile, amica dell'ambiente, che fa perno sul tema della sicurezza alimentare inteso come "nutrire il pianeta, energia per la vita". E Milano si prepara a questo appuntamento con l'obiettivo di diventare una *smart city*¹, dotandosi attraverso un processo partecipato (localmente e internazionalmente), di un Piano del cibo, cioè quello strumento di coordinamento di politiche pubbliche delle iniziative della società civile e delle imprese affinché tutti possano avere accesso ad un'alimentazione salutare e sostenibile. Una città chiamata ad abbracciare i temi dell'alimentazione per trasformarsi in una città *inclusiva, sostenibile e intelligente*.

Questo ambizioso obiettivo si propone come *trasversale* a tutte le politiche e azioni che l'amministrazione comunale intende perseguire, ivi inclusa la sua *politica di cooperazione internazionale*². Il *Piano Generale di Sviluppo del Comune di Milano 2011-2016* intende infatti "scommettere sul livello di internazionalizzazione di Milano, sull'immigrazione senza paura,

¹ La declinazione di questi concetti chiave della smart city, non è tanto o soltanto rivolta al "digitale", ma è da intendersi come valorizzazione di tutte le dimensioni del capitale umano presenti nel tessuto urbano, ed in particolare il capitale intellettuale, sociale e relazionale. Per un approfondimento sul concetto si veda: EU (2011), *Cities of Tomorrow - Challenges, Visions, Ways Forward* http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow_final.pdf

EC (2012) Communication from the Commission, *Smart Cities and Communities - European Innovation Partnership* http://ec.europa.eu/energy/technology/initiatives/doc/2012_4701_smart_cities_en.pdf

² Il presente documento utilizza i termini "cooperazione internazionale decentrata", "cooperazione territoriale" e "cooperazione internazionale dei territori" come sinonimi

orientati dal principio del “co-sviluppo (...)”, così come la Mozione 57 approvata dal Consiglio Comunale (14.01.2013) impegna il Sindaco e la Giunta “A sostenere ed ampliare l’impegno del Comune di Milano nella Cooperazione internazionale e decentrata come strumento di sviluppo equo e sostenibile”. Il *Piano di Sviluppo del Welfare 2012-2014* approvato dalla Giunta (06.09.2012) recita infine che “Milano ha bisogno di sviluppare la propria capacità di imprenditorialità sociale e di apertura a network di ricerca, sperimentazione, finanziamento internazionali, come è tipico delle grandi metropoli, investendo sulle strade del co-sviluppo, della cooperazione decentrata della collaborazione con le diverse Città del mondo per comprendere per disegnare itinerari di sviluppo condiviso, e strategie comuni di welfare transnazionale”.

La cooperazione internazionale deve essere considerata come una apertura al mondo che valorizza Milano. La cooperazione internazionale di Milano ha come punti di riferimento, sia la sua propria esperienza storica, sia le modalità più innovative di relazioni internazionali. In particolare la cooperazione internazionale del Comune di Milano è cresciuta come *cooperazione decentrata allo sviluppo* nel quadro legge italiana 49/89 e delle relative linee guida. Linee guida che peraltro avanzano il concetto di sviluppo reciproco e una visione aperta, globale, e non assistenzialistica della cooperazione. In questo senso la politica di *cooperazione territoriale*³ promossa dall’Unione Europea offre un quadro concettuale della cooperazione internazionale innovativo e più aderente alle realtà dei governi subnazionali. In questa direzione, Milano intende prioritariamente costruire partenariati strategici tra città, mediante lo scambio di buone pratiche e la realizzazione di esperienze comuni (programmi e progetti) affinché migliorino le condizioni di vita delle città partner, alla ricerca del mutuo beneficio.

A maggior ragione in tempi di crisi, occorre attivare relazioni, scambi, conoscenze, capacità e risorse. Per questo occorre rafforzare i legami con città e territori nel mondo, capitalizzando le relazioni già esistenti e creandone di nuove, per favorire uno sviluppo reciproco. La società, l’economia e le istituzioni di Milano devono sentirsi sempre più globali, e internazionalizzarsi per crescere e migliorare in modo sostenibile e inclusivo. La cooperazione di Milano non segue una

³ La Cooperazione Territoriale fa riferimento “to the collaboration between administrative bodies and/or political actors in Europe and beyond, representing their respective territories, which can also engage other stakeholders as long as their involvement is within the same institutionalised framework”. Cfr. TERCO, “European Territorial Cooperation as a Factor of Growth, Jobs and Quality of Life”, (Draft) Final Report – Main Report, Version 17/03/2012.

vettorialità esclusivamente Nord-Sud, afferma che dal Sud si impara, e promuove e sostiene vettorialità Sud-Nord, Sud-Sud, e triangolazioni Nord-Nord-Sud e viceversa.

Il presente documento di strategia ha il fine di esplicitare obiettivi, rapporti con la politica nazionale ed europea, temi, partner, governance, in una parola linee di indirizzo della cooperazione internazionale di Milano, per perseguire l'obiettivo generale di diventare una città *inclusiva, sostenibile e intelligente* in modo trasversale ai diversi settori istituzionali e attori del territorio.

2. La strategia di Milano città metropolitana nella politica locale, nazionale ed Europea

Affinché la strategia di Milano possa essere efficace e valorizzata è importante connetterla e integrarla nella politica locale, nazionale ed europea.

Alla luce della trasformazione di Milano in città metropolitana⁴, il Comune intende – a fronte di una messa a punto della conoscenza di ciò che esiste sul territorio lombardo in ambito di cooperazione – fare sistema, coordinare e rappresentare tutti gli attori attivi e interessati del territorio in questo ambito, ivi inclusi enti locali dell'attuale provincia di Milano, il mondo economico, le istituzioni della conoscenza, le Ong, le associazioni del volontariato, i migranti, le imprese sociali e ambientali, le *utilities*, la scuola, il sistema sanitario, e così via. L'amministrazione si concepisce come un hub, un dispositivo di rete che funge da nodo territoriale, il cui modello di governance deve poter prevedere la costituzione di tavoli programmatici e/o tematici (se è il caso anche geografici) in cui condividere alcuni principi – *in primis* i diritti alla terra, alla salute, etc.- e azioni prioritarie assieme a tutti i soggetti sopra nominati. A livello nazionale si è avviato nel 2011 un significativo processo di rinnovamento della politica italiana di cooperazione internazionale. Il Ministero per la Cooperazione e dell'Integrazione, assieme al Ministero Affari Esteri, ha avviato un percorso che ha coinvolto i diversi dicasteri del governo, la società civile, il settore privato, le autorità locali, per discutere nuovi obiettivi e strategie per la lotta alla povertà, la solidarietà e lo sviluppo umano, l'internazionalizzazione responsabile e la cooperazione tra territori. Questo

⁴ Milano andrà configurandosi nel corso del 2013 (operativa a partire dal gennaio 2014) come città metropolitana, sarà pertanto necessario conoscere, valorizzare e rendere partecipi tutti gli attori di un territorio esteso, a comprendere la competenza dell'attuale provincia di Milano (con i suoi 134 Comuni).

percorso ha portato all'evento del Forum per la cooperazione internazionale, svoltosi a Milano nell'Ottobre 2012, che ha visto una grande mobilitazione di attori. In quella occasione è stato affermato come il declino italiano possa essere arrestato nel quadro di una nuova politica estera che pone al centro la cooperazione e il sistema delle tante e diverse competenze del territorio. In questo quadro le autorità locali e le città si sono confermate un attore imprescindibile.

Di conseguenza le presenti linee di indirizzo di Milano devono poter essere condivise e valorizzate nel sistema Italia della cooperazione. A questo proposito si propone che le città metropolitane possano accompagnare l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI) nel Tavolo interistituzionale recentemente costituitosi per discutere le strategie, condividere contenuti, settori e obiettivi e coordinare le azioni tra i diversi attori. La loro declinazione a livello di partenariati tra città e territori andranno poi inserite nelle programmazioni paese e seguite operativamente con le Ambasciate e le Unità Tecniche Locali. A sua volta questo si intreccerà con la programmazione europea nei paesi partner e con la divisione del lavoro tra cooperazione della Commissione e dei suoi paesi membri.

Lo stesso approccio di integrazione delle linee di indirizzo di Milano nelle politiche di assistenza esterna andrà infatti applicato anche con riferimento all'Unione Europea. Il nuovo quadro di riferimento è la programmazione 2014-2020 che prevede strumenti geografici e tematici⁵. Tra questi di particolare rilevanza sarà il programma società civile e autorità locali, insieme al programma sui beni comuni globali che ha tra le sue priorità la sicurezza alimentare e la protezione ambientale che corrispondono alle priorità di Milano, come esposto più avanti. La cooperazione della Commissione Europea cercherà di integrarsi sempre di più con quella dei paesi membri e sarà sempre più delegata nei paesi partner. La strategia di Milano dovrà quindi avere tra i suoi referenti principali le Delegazioni UE assieme alle Ambasciate italiane in loco.

In questo stesso modo sarà importante valorizzare la strategie di Milano nel quadro delle reti europee delle città. Tra queste assumono particolare rilevanza *Eurocities* e *Platforma*. Milano è già tra le città attive di Eurocities e dovrà approfondire ancor di più la sua azione soprattutto nei gruppi di lavoro sulle Smart Cities e su Migrazioni e Integrazione, con possibili declinazioni sul tema del co-sviluppo in accordo alle priorità tematiche di cui più avanti. Platforma rappresenta invece un coordinamento delle autorità locali specializzato sul tema della cooperazione decentrata, interlocutore importante per la Commissione Europea. La partecipazione di Milano a

⁵ Si veda http://ec.europa.eu/europeaid/how/finance/mff/eu-budget_en.htm

questi gruppi e coordinamenti risulterà importante da un lato per partecipare alla definizione delle politiche di cooperazione dell'Unione e dall'altro per avanzare proposte concrete in collaborazione con città partner/consorzi di città.

3. Le tematiche della cooperazione territoriale di Milano

Milano si propone di trovare una forte coerenza fra i suoi obiettivi per diventare una smart city e la sua politica di cooperazione territoriale. Si tratta, in sintesi, di declinare le sue sfide future (città intelligente, città sostenibile e città inclusiva) nei termini della sua proiezione internazionale. Su questa linea di pensiero due assi tematici risultano particolarmente significativi: la *sicurezza alimentare* e il *co-sviluppo*.

La cooperazione territoriale della Città Sostenibile si traduce nell'agenda dell'Expo 2015. La *sicurezza alimentare*, intesa sia come *food security* sia come *food safety*, costituisce un obiettivo fondamentale che si propone oltre la scadenza dell'evento dell'Expo. In questo senso la città di Milano può capitalizzare e fare evolvere l'esperienza della rete REALSAN (rete delle città europee e centroamericane) per il disegno e l'applicazione di nuove politiche per la sicurezza alimentare a livello urbano e peri-urbano; così come anche l'esperienza dei "micro-jardin" realizzati a Dakar in partenariato con FAO, su fondi della cooperazione, e da proseguire in aree di marginalità urbana⁶. Strettamente legata alla sicurezza alimentare e alla filiera alimentare è la tematica delle *energie alternative*.

La cooperazione territoriale della Città Inclusiva propone come secondo asse prioritario il *co-sviluppo* anche noto come nesso/binomio "migrazioni e sviluppo". Quell'insieme di esperienze che vedono la partecipazione attiva di cittadini di origine straniera e delle loro comunità allo scopo di migliorare l'integrazione dei migranti nella vita milanese e allo stesso tempo di promuovere lo sviluppo nei loro territori di origine. L'esperienza acquisita dal Comune di Milano in questo campo costituisce un eccellente punto di partenza che, in armonia con gli obiettivi e gli strumenti previsti dal *Piano dello sviluppo del Welfare 2012- 2014*, si vuole consolidare attraverso azioni di accompagnamento e sperimentazioni di *welfare ed economia transnazionale*.

⁶ Esiste un progetto realizzato più recentemente anche al Cairo,

Trasversale ai due assi è il tema della promozione della democrazia e dello Stato di diritto, quale ambito di elaborazione e condivisione di scelte politiche determinanti per lo sviluppo sostenibile ed inclusivo. Questo tema rappresenta il cuore degli assi precedenti e consiste in azioni di rafforzamento e innovazione istituzionale, per la formazione di *smart communities* e di nuovi *sistemi di governance democratica* a livello locale (ad esempio attraverso meccanismi di concertazione con i consigli di zona, il terzo settore, il Forum Città Mondo) e transnazionale per la sicurezza alimentare e il co-sviluppo.

La cooperazione territoriale della Città Intelligente mette al servizio – all'interno di reti di partenariati con altre città del mondo - le sue capacità tecnologiche e innovative per rendere più degna e vivibile la quotidianità urbana. Lo *sviluppo urbano sostenibile*, tema trasversale ai due assi descritti in precedenza sarà promosso attraverso la condivisione di processi e progetti di *pianificazione territoriale* e attraverso progetti di assistenza tecnica che interessino le diverse direzioni del Comune di Milano e le *utilities* (partecipate o non) dei *servizi pubblici locali*.

Altro tema trasversale su cui Milano intende spendersi, in linea con gli obiettivi sopra elencati, riguarda l'attività di *educazione alla mondialità* come area di fondamentale importanza perché: a) educa e sensibilizza la cittadinanza rispetto ad una cultura di solidarietà, cooperazione e sviluppo reciproco; b) può prevedere il coinvolgimento di tanti attori del territorio, dai migranti, ai consigli di zona, alle scuole etc.; c) può rappresentare, anche attraverso il turismo responsabile, un momento di "restituzione" e di *accountability* dell'attività dell'ente locale in ambito di cooperazione.

4. Le città partner di Milano nella cooperazione territoriale

Per affrontare e costruire una cooperazione territoriale sistemica, il Comune di Milano definisce le sue priorità geografiche sulla base di un insieme di fattori. In primo luogo, l'asse Nord-Sud, costituisce il corridoio territoriale di massima priorità. Accanto a questa vocazione e impegno milanese nella lotta alla povertà nel mondo, e in particolare alla sicurezza alimentare, questo asse si intreccia con la presenza delle comunità di migranti di quei Paesi, offrendo quindi la possibilità di rendere i migranti attori fondamentali della cooperazione territoriale di Milano. In questo senso, sarà consolidata, ad esempio, la cooperazione con Dakar, valorizzando il ruolo dei senegalesi che

abitano a Milano. Inoltre la presenza di cittadini di origine straniera si incrocia con la linea di intervento indicata nel *Piano di Sviluppo Generale del Comune di Milano* di “Internazionalizzazione del Sistema Milano – per affermare Milano come ‘Porta sul Mediterraneo’: città intelligente e laboratorio delle nuove pratiche sull’alimentazione e l’agricoltura”. Si tratterà dunque di individuare anche partenariati con città di quest’area intorno ai temi prioritari definiti nelle presenti linee di indirizzo.

L’azione internazionale di cooperazione territoriale di Milano in tempi di crisi avvalorata modalità di *cooperazione Triangolare* e di promozione della *cooperazione Sud-Sud*, attraverso le quali diverse città dei Paesi ricchi ed emergenti, tra cui Milano, si mettano in rete o in consorzio, proponendosi come partner prioritari delle città dei paesi in via di sviluppo e del Mediterraneo. I rapporti consolidati con Dakar e Barcellona risultano particolarmente preziosi nella costruzione della cooperazione a rete che Milano si propone. Questi meccanismi possono essere ampliati alle città dei Paesi emergenti, quali Pechino, Nuova Delhi, Istanbul, Buenos Aires, Città del Messico, São Paulo. Sempre nell’ottica dell’hub descritta sopra, e con l’obiettivo di favorire la cooperazione triangolare, il Comune pur avendo proposto alcune aree come prioritarie, intende - soprattutto se sostenute da programmi che nascono dal basso e coerenti con i principi dell’amministrazione - valorizzarne altre, che possano vedere anche il coinvolgimento del settore privato.

Al fine di individuare le città partner verranno applicati i seguenti tre criteri:

1. il primo si fonda su storie e densità dei rapporti che già legano Milano ad alcune città del Sud, e sulla vitalità, possibilità e opportunità di continuare con successo tali relazioni di cooperazione, capitalizzando le attività e i risultati già raggiunti (i.e. Dakar; Betlemme; città in Centro America);
2. il secondo consiste nell’opportunità di aprirsi a nuove città - considerate le risorse a disposizione e quelle a cui è possibile accedere e la convergenza con la cooperazione di altre città dei paesi ricchi ed emergenti;
3. il terzo considera le relazioni internazionali e la rilevanza delle esperienze che i diversi attori del territorio milanese hanno in riferimento ai temi principali delle linee di indirizzo, ossia la sicurezza alimentare, e l’impegno delle diverse nazionalità dei cittadini di origine

straniera per il co-sviluppo, seguendo un approccio di sistema, in modo da intersecare la presenza di programmi importanti a livello nazionale, europeo e multilaterale.

La cooperazione territoriale di Milano considererà attentamente i diversi ambiti nei quali questa modalità di cooperazione si può dispiegare. Un approccio incrementale permetterà di identificare la progettualità necessaria nei vari contesti. In questo modo si potranno sviluppare rapporti di cooperazione dall'ambito più semplice, come sono gli scambi di esperienza, fino alle forme più complesse di formulazione e implementazione di strategie comuni transnazionali.

5. La costruzione della strategia di cooperazione territoriale di Milano

La strategia della cooperazione territoriale di Milano ha i suoi capisaldi negli obiettivi, temi e criteri sopra indicati. Tale cooperazione di Milano non parte da zero ma si costruisce sulla base di esperienze e rapporti consolidati nel tempo, cercando di moltiplicarne le opportunità. Per questo la strategia oltre ad enumerare una serie di principi, intende avviare un processo di consultazione e di governance che veda il coinvolgimento innanzitutto di tutti i settori dell'amministrazione interessati e sensibili per la definizione e la messa in pratica delle presenti linee di indirizzo, nonché dei diversi attori territoriali, con competenze e sensibilità diverse ma convergenti per la costruzione di città intelligenti, sostenibili e inclusive al Nord e al Sud del mondo.

A partire dalla capitalizzazione delle esperienze condotte in questi ultimi anni, delle azioni sostenute con i bandi, delle priorità geografiche che si andranno a definire, si può prevedere la creazione e il passaggio da un approccio fondato prevalentemente su bandi ad uno fondato su partenariati/programmi pluriennali di cooperazione tra città dove mettere a sistema i diversi attori e settori dell'amministrazione sulle tematiche indicate.

La creazione di tali partenariati/programmi attraverso un percorso di governance condiviso dovrebbe seguire i seguenti passaggi per ogni partenariato tra città:

- Creazione di una cabina di regia, di responsabilità delle amministrazioni partner, che procederà nell'individuazione delle priorità di cooperazione tra città e territori capitalizzando le esperienze passate, i progetti realizzati attraverso i bandi, per rilanciarle nel futuro.

- La Cabina di regia dovrà comprendere gli attori con le competenze sulle diverse tematiche che saranno oggetto dei programmi.
- Il percorso verrà condiviso tra le città facenti parte del partenariato (europee e dei paesi emergenti) in modo da favorire coordinamento, complementarità e coerenza delle azioni.
- Il percorso dovrà poter giungere alla definizione di un accordo dinamico di partenariato tra città con lo scopo di definire un programma pluriennale di cooperazione, attraverso una agenda condivisa di scambi, programmi e progetti e con una copertura finanziaria adeguata messa a disposizione dalle città partner (attraverso co-finanziamenti dell'UE o *pool of funds*⁷). L'accordo vitale di partenariato tra città e il suo programma viene applicato attraverso forme di sussidiarietà attiva tra gli attori dei territori.
- Il percorso viene inoltre valorizzato nel quadro di reti di città e nei confronti di istituzioni centrali e internazionali, in particolare con l'Unione Europea e attraverso le delegazioni nelle diverse regioni del mondo.
- La cabina di regia monitora e valuta strategicamente l'applicazione dell'accordo.

Gli strumenti a disposizione sono diversi e possono trovare differenti combinazioni a seconda degli accordi di partenariato che si stipuleranno. Gli strumenti possono includere:

- Partenariati e reti quali infrastrutture di capitale sociale e istituzionale per lo scambio di buone pratiche, formazione e realizzazione di campagne di sensibilizzazione e comunicazione;
- I bandi inseriti nei programmi pluriennali di cooperazione tra città e territori per sostenere investimenti sui temi prioritari;
- La capitalizzazione e la valutazione strategica di impatto.

Questi strumenti si concretizzeranno a loro volta in azioni puntuali e in azioni trasversali all'interno di accordi di programma tra città. Le Ong e altri attori del territorio svolgeranno un ruolo di stakeholder, di soggetti attivi all'interno di progetti e programmi e di "service facilitator", condividendo con l'amministrazione nell'ottica di sistema una messa a punto per esempio di strumenti d'impatto nei paesi terzi.

⁷ Per *pool of funds*, si intende una cassa comune a cui le amministrazioni partner contribuiranno sulla base di criteri da definire per finanziare il programma o singoli progetti

6. Le risorse finanziarie

La cooperazione internazionale degli Enti Locali italiani è legittimata dalla legge 49/1987 ed è contabilizzata nel Rendiconto dell’Aiuto Pubblico allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri. Ogni Comune può destinare fino allo 0,80% delle entrate correnti di bilancio ai programmi di cooperazione allo sviluppo e ad interventi di solidarietà internazionale (art. 19 della L. n 68/1993, poi ripreso dal TUEL - D. legislativo 267/2000, art. 272). Pur trattandosi di un limite difficilmente raggiungibile dall’amministrazione milanese nel breve periodo, rimane una meta a cui tendere, nella visione di una cooperazione intesa come investimento del territorio sulla sua proiezione internazionale. La copertura finanziaria delle linee di indirizzo sarà garantita da risorse dell’Ufficio Cooperazione che permettano la ricerca di *cofinanziamenti* a singoli progetti/programmi supportati da istituzioni finanziarie del territorio lombardo, istituzioni politiche e organizzazioni di cooperazione italiane e internazionali (MAE – fondi per la Cooperazione Decentrata; UE – EuropAid, Programmi NSA-LA, ENPI e IPA; UE/UNDP-attraverso Programmi ART; JMDI; FAO). Le risorse direttamente a carico del Comune devono essere pertanto intese con effetti moltiplicatori “intrinseci”, per cui per ogni euro investito nella cooperazione decentrata si riescano a convogliare risorse di cofinanziamento di gran lunga superiori. Questa stessa dinamica si può riprodurre con la creazione di *pool of funds* all’interno di partenariati virtuosi, capaci di produrre risultati incomparabili con le tradizionali forme di cooperazione.